

# Von der Unterweisung zum Wissensmanagement in der Arbeitssicherheit

Wolfgang Höfling

## **Der industrielle Veränderungsprozess**

Zunehmende Automatisierung, weltweite Märkte, vor allem aber neue Informationstechnologien und universelle Information ermöglicht eine internationale Verteilung der Arbeit, zwingt damit aber auch zu einer internationalen Zusammenarbeit und Kommunikation. Damit verändert sich die „Arbeit“. *Arbeit* wird vor allem zur *Zusammenarbeit* und Kommunikation in transnationalen Organisationen und Märkten. Gleichzeitig wandelt sich die Arbeitsorganisation. Auf internationale Zusammenarbeit angewiesene und auf internationalen Märkten auftretende Unternehmen brauchen eine Organisation, die dem Modell der Zusammenarbeit genügen und die durch den Austausch von Informationen, Kooperation und Teamarbeit gekennzeichnet sind.

## **Der Weg in die Wissensgesellschaft und Dienstleistungsgesellschaft**

Die europäischen Volkswirtschaften wandeln sich immer mehr zu Wissensökonomien. Wissen wird zur zentralen Grundlage der Wertschöpfung und zum zentralen Produktionsfaktor. Ein großer und rasch wachsender Teil der wirtschaftlichen Wertschöpfung entsteht schon heute nicht mehr durch die Bearbeitung von Material, sondern dadurch, dass Wissen in intelligente Problemlösungen gesteckt wird. Dieser Trend steht im Zusammenhang mit dem Trend zur Dienstleistungsgesellschaft. Schon seit einigen Jahren verändert sich die Wirtschaft. Die Be- und Verarbeitung von Rohstoffen und Werkstoffen fließt immer mehr in Produkte ein, die ganz oder teilweise auf die individuellen Bedürfnisse und Wünsche der Kunden zugeschnitten sind. Solche Produkte unterscheiden sich von herkömmlichen Industrieprodukten und Dienstleistungen, wie sich ein Maßanzug von einem Anzug von der Stange unterscheidet, denn sie werden unter direkter Beteiligung der Kunden hergestellt und sind auf diese zugeschnitten. Ein Industrieprodukt wird ohne konkreten Bezug zu einem bestimmten Kunden hergestellt.

## **Wissen, Führungskräfte und Mitarbeiter**

Die Industriegesellschaft mit ihrer tayloristischen Arbeitsorganisation geht mit Wissen „häppchenweise“ um. Mitarbeiter müssen gerade das Wissen, was sie an ihrem eng eingegrenzten Arbeitsplatz anwenden können. Dieses verändert sich in der Dienstleistungs- und Wissensgesellschaft und mit der damit einhergehenden veränderten Arbeitsorganisation. Wurden Mitarbeiter bis dato in eine einzige Tätigkeit eingearbeitet und haben diese eine Tätigkeit bis zu ihrer Rente ausgeführt, so ist dies heute undenkbar. Die Arbeit wird mehr und mehr im Team erledigt. In den Teams kann jeder „jede“ Arbeit ausführen. Die Arbeit ändert sich also von einfachen, auf die Mitarbeiter zugeschnittenen Tätigkeiten zu komplexen Aktivitäten, die höhere Flexibilität und Kommunikation darüber verlangen. Bei den Führungskräften muss deshalb ein weitgehendes Umdenken stattfinden: hin zum Fördern der Selbständigkeit der Teams und der Mitarbeiter; Beratung, Training, Coaching und Steuerung anstatt direkter Vorgabe und Kontrolle. Denn ein „nur“ in Teilen unterwiesener Mitarbeiter „der alten Schule“

wird weder den industriellen Veränderungen noch den Anforderungen der Wissensökonomie oder der Dienstleistungsgesellschaft gerecht. Führungskräfte werden deshalb vom Wissensträger zum Organisator informativer Prozesse. Und Mitarbeiter/innen werden vom passiven Informationsempfänger zum informierten und informierenden Mitarbeiter, der in einer zunehmend automatisierten Fertigung kommunizieren muss.

### **Eine neue Qualität der Sicherheitsinformation**

All dies bedeutet aber auch, dass Information über Arbeitssicherheit einen vollkommen anderen Charakter bekommt. Wo mehr Arbeiten als bisher beherrscht werden müssen, muss der Informationsaustausch (auch über Risiken und Schutzmaßnahmen) im Mitarbeiterteam qualitativ neugestaltet werden. Wo mit neuer Technik umgegangen werden muss, müssen Mitarbeiter sich auch untereinander über diese Technik, die Risiken und den sicheren Umgang mit ihr unterhalten. Wo Mitarbeiter Teil von informativen Prozessen sind und wo Hierarchien flacher werden, muss untereinander kommuniziert werden. Wo Arbeitsverdichtung ein breiteres Aufgabenspektrum erfordert, muss jeder Mitarbeiter neue Aufgaben übernehmen und sein Kollege muss ihn mit in diese Aufgaben einweisen und über Gefährdungen informieren. Wo im Team gearbeitet wird, muss nicht nur aus Sicherheitsgründen die rechte Hand wissen, was die linke tut. Hierüber müssen sich Mitarbeiter im Team informieren. Kurz: wir brauchen eine neue Form der Wissensorganisation in Informations- und Lernnetzen; das gilt gleichermaßen im Bereich der Arbeitssicherheit!.

### **Sicherheitskultur besteht aus der Kommunikation aller Mitarbeiter über Sicherheit**

Sicherheitsbewusste Unternehmen versuchen sichere Abläufe und Prozesse zu entwickeln, nach denen im Routinefall gearbeitet wird. Für den Sonderfall sind sie jedoch auf Mitarbeiter angewiesen, die auf der Grundlage dieser Prozeduren eigenständig handeln können. Firmen versuchen das sicherzustellen, indem über ein Sicherheitsmanagement zentrale Sicherheitsstandards vermittelt werden. Hierüber möchte man erreichen, dass die Mitarbeiter gemeinsame ähnliche Annahmen und Entscheidungsgrundsätze entwickeln, in der Hoffnung, dass sie später an ihren Arbeitsplätzen dezentrale Operationen übereinstimmend und koordiniert ausführen können.

Sicherheitsmanagement allein kann aber die erforderliche Flexibilität in bestimmten Situationen nicht gewährleisten, denn es sozialisiert nicht nur ähnliche Sicherheitsstandards, sondern vermittelt auch die Haltung, dass die Zentrale (Sicherheitsabteilung, Sicherheitsfachkräfte, Leitung ...) mit jedem Problem fertig wird und dass Eigenengagement nicht gefragt ist. Gefragt ist jedoch ein Mitarbeiter, der immer auf die Verbesserung der Sicherheit bedacht ist und der sich persönlich für die Sicherheit verantwortlich fühlt. Erwünscht ist ein diszipliniertes und konsequentes Team, das selbstsicher, aber nicht selbstzufrieden ist, sich an sichere Abläufe hält, sowie gute Teamarbeit leistet und effizient miteinander kommuniziert.

Das ist genau das, was eine Sicherheitskultur leistet. Sie schafft eine Sammlung einheitlicher Annahmen, die Koordination und Entscheidung möglich machen, wenn diese vor Ort erforderlich sind. Sicherheitskultur ist das, worüber in Arbeitsbeziehungen

kommuniziert wird. Durch die Kommunikation über die Regeln in Bezug auf Sicherheit, entstehen in den Arbeitsteams Meinungen und Vereinbarungen, die die Sicherheitsstandards garantieren oder unterlaufen. Der Kern der Sicherheitskultur besteht aus diesen Vereinbarungen.

Eine solche Sicherheitskultur entsteht im Dialog, im ständigen Austausch. Firmen, die eine solche Sicherheitskultur entwickeln, streben danach, die Kommunikation über Sicherheit zu stärken. Sie versuchen jeden Mitarbeiter aktiv in diese Kommunikation mit einzubinden. Sie verändern von daher auch die Art und Weise wie Sicherheitsinformationen vermittelt werden: von der behelrenden Unterweisung hin zur Sicherheitskommunikation.

### **Von der Unterweisung zum betrieblichen Wissensmanagement**

Führungskräfte waren als Unterweisende bisher Wissens- und Informationsvermittler. In der modernen Informationsgesellschaft werden sie Methodenspezialisten. Als Know-how-Träger kennen sie die Prozesse und können sie unterweisen. Als Methodenspezialisten kennen sie Methoden des Informationsvermittels (der Unterweisung) und geben sie weiter. Sie lehren die Mitarbeiter wie diese selbst lernen und lehren können. Sie werden Motor im lernenden Betrieb. Sie nehmen Ideen auf und entwickeln sie mit der Gruppe weiter. Sie hinterfragen Bestehendes, sind offen für neues und probieren es. Sie verwerten Erfahrungen. In diesem Sinne betreiben sie Kommunikation und halten den Betrieb lernfähig. Die Führungskräfte lösen sich damit von einer Rolle, die sie in den letzten Jahrzehnten innehatten; nämlich Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen im schulischen Sinne zu unterweisen. Stattdessen werden sie Akteure im Wissensmanagement der lernenden Organisation; auch für die Arbeitssicherheit.

### **Am Beispiel der Konzepte zur Sicherheitsunterweisung wird das deutlich**

Eindeutig sind die Rollen im traditionellen System verteilt. *Hier* der Unterweisende, der über das Wissen verfügt und *dort* der Unterwiesene, der nichts weiß, aber doch wissen soll. Dies hat Folgen: es existiert analog zur Führungshierarchie eine Wissenshierarchie, die den Führungskräften die alleinige Wissenskompetenz zuspricht. Die Expertise wird bei den Führungskräften vermutet und nicht bei den Mitarbeitern. Dies führte zu einer Entmündigung der Mitarbeiter, die selbst gar nicht als aktiver Teil des Sicherheitssystems verstanden wurden.

Ist das nicht eine krasse Verkennung der Realität? Viele Betriebe wissen gar nicht, was sie alles wissen. Ein Großteil des Erfahrungsschatzes, der in den Köpfen der Mitarbeiter vorhanden ist, ist nicht transparent und damit auch nicht unmittelbar nutzbar. Die Folge: Eine Hand weiß nicht, was die andere tut; das Rad wird im gleichen Betrieb mehrmals neu erfunden, man begeht immer wieder dieselben Fehler; und es geschehen immer wieder die gleichen Unfälle.

Dass interessante und wertvolle Erkenntnisse über Verfahren, Funktionen und interne Prozesse nicht effizient genutzt werden, liegt nicht am bösen Willen der Mitarbeiter. Vielmehr wurde von den Anlagenfahrern und Werkern bisher gar nicht erwartet, dass sie über ihre Produktionsaufgabe hinaus Wissen und Erfahrungen weitergeben. Der

Erfahrungs- und Wissensaustausch unter den Mitarbeitern eines Teams war oft nicht organisiert. Dabei hat der Wettbewerb zwischen den Schichten einen systematischen Wissensaustausch nicht zugelassen. Oft hat auch das Führungsverständnis der Meister oder Schichtführer ein breites Streuen von Wissen in und zwischen den Teams verhindert. Häufig sind die Schwierigkeiten psychologischer Natur. Mitarbeiter geben Informationen nicht weiter, weil der Konkurrenzdruck das nicht zulässt. Mitunter gilt: Wissen ist Macht – und warum soll ich andere von meinem Erfahrungsvorsprung profitieren lassen, wenn ich überdies nichts dafür zurückbekomme? Ein tiefergehendes Problem ist aber auch, dass viele von uns es nicht gelernt haben, mit einfachen Mitteln Informationen aufzuarbeiten und weiterzugeben. Als Sicherheitsfachkräfte und -berater haben wir außerdem diesen Trend durch eine hierarchische Vorstellung der Sicherheitsunterweisung geschult und trainiert, indem unsere Vorstellung zu stark der traditionellen Form der Wissensvermittlung verbunden sind.

Statt der traditionellen Sicherheitsunterweisung wird jedoch professionelles Wissensmanagement immer entscheidender. Ein Wissensmanagement, sollte Wissen im eigenen Betrieb leichter zugänglich und wichtige Informationen verfügbar machen. Kenntnisse, die im Betrieb vorhanden sind, sollen dort einsetzbar sein, wo man sie dringend braucht und wo sie genutzt werden können. In diesem Wissensnetz müssen auch Sicherheitsinformationen ihren Platz haben.

Hierzu ist jedoch eine teilweise Umorientierung der Führungskräfte hin zum Methodenvermittler notwendig. Wissensmanagement erfordert, dass nicht nur die betrieblichen Führungskräfte, sondern eben auch Sicherheitsbeauftragte, Schlosser, Werker... eine einfache Methode erlernen, um Wissen, Kenntnisse, Erfahrungen an Kollegen weiterzugeben.

### **Wie Werker betriebliches Wissen und Erfahrung weitergeben können**

Hierzu muss man Anreize und Belohnungen schaffen, um Menschen einerseits dazu zu bringen, andere von ihrem Wissen profitieren zu lassen und andererseits selbst hinzuzulernen. Diese Anreize bestehen hauptsächlich in der klaren Definition und Absicherung der veränderten Führungsrolle für die Führungskräfte. Solange Führungskräfte sich als Wissensträger legitimieren, werden sie ihr Wissen nicht weitergeben. Begreifen sie sich jedoch als Organisatoren des Wissensprozesses und als Coaches „ihrer“ Mitarbeiter wirkt diese Erfahrung verstärkend.

Außerdem müssen Mitarbeiter eine einfache Methode erlernen, um gezielt und strukturiert, Wissen und Erfahrungen weiterzugeben. Auf einer „Wissenskarte“ muss dokumentiert werden, welcher Kollege im Team welche Kenntnisse, welches Wissen und welche Erfahrungen aufzuweisen hat und weitergeben kann. Der Prozess der Wissensvermittlung im Team und zwischen Teams muss einfach organisiert werden. Unnötig ist, zu betonen, dass Sicherheitsinformationen nicht für sich stehen, sondern einen Teil der betrieblichen Informationswelt darstellen.

## **Am Beispiel eines chemischen Produktionsbetriebes lässt sich das verdeutlichen**

Neben den Meister, Schichtführer haben Vorarbeiter, Sicherheitsbeauftragte, Schlosser, Anlagenfahrer eine einfache Methode erlernt, um Kenntnisse, Erfahrungen und Sicherheitsinformationen an Kollegen weiterzugeben. Sie tun dies anhand einfacher Stichpunkte und mit Hilfe von Skizzen. Dies hat verschiedene Vorteile:

Vorteil 1: Mitarbeiter können sich gegenseitig einen Anlagenteil erklären, an welchem sie arbeiten oder ein Verfahren, mit dem sie arbeiten. So können sie dazu beitragen, dass das auch Sicherheitswissen breit im Kollegenkreis des eigenen Schichtteams oder der Technik gestreut wird.

Vorteil 2: Die Wissenshierarchie wird flacher. Es wird ganz selbstverständlich, dass alle Mitarbeiter über ein möglichst breites Allgemein- und Sicherheitswissen zur Anlage verfügen und dieses Wissen kommunizieren. Die Mitarbeiter haben gelernt sich besser auszudrücken und werden auf Schwachstellen und Risiken in Zukunft besser sich selbst besser hinweisen können.

Vorteil 3: Indem Mitarbeiter kleine Informationseinheiten vorbereiten, die sie im Team vermitteln und diskutieren, befassen sie sich selbst intensiv mit dem Thema Sicherheit. Außerdem werden sie Alltägliches und Routinen hinterfragen und sich damit auseinandersetzen.

Vorteil 4: Mitarbeiter der Produktion können ihren Kollegen von der Technik die Anlagenteile erläutern und umgekehrt können Mitarbeiter der Technik Mitarbeitern der Produktion lebendig technische Details erklären. Die Übungen haben gezeigt, dass sich spannende Diskussionen ergeben, die zu Verbesserungsvorschlägen führen. (O-Ton eines Schlossers: „Hätte ich gewusst, dass ihr dieses Medium verwendet, hätte ich schon lange andere Filter eingebaut“).

Vorteil 5: Diese Art der Kommunikation wird das sichere Verhalten der Mitarbeiter beeinflussen. Immerhin ist es ein Unterschied, ob ich mich sicher verhalte, weil mein Vorgesetzter es so wünscht, oder ob das Gespräch im Team eine Sicherheitskultur etabliert, der ich mich schwerlich entziehen kann.

## **Das Wissensnetz ohne großen Aufwand systematisieren**

Zum Standard in der Fabrik gehören systematische Lerneinheiten. Wichtig: es existiert eine Liste mit Themen zur Anlage, zu Tätigkeiten an der Anlage oder Verfahrensweisen, die Inhalt dieser Lerneinheiten für alle Mitarbeiter sind. Aus dieser Liste wird eine Wissenskarte erstellt. Die Wissenskarte zeigt auf, welches Wissen, wo dokumentiert ist und wer (welche Funktion oder Person) hierüber informiert ist.

Existiert diese Liste kann ein Schichtführer jeder Schicht oder ein Meister die Mitarbeiter festlegen, die ein bestimmtes Thema vorbereiten und vortragen sollen. Hierbei ist darauf zu achten, dass möglichst alle Mitarbeiter eingebunden sind. Generell sollten möglichst alle Mitarbeiter einer Arbeitsschicht und die Kollegen der Technik an diesen Info-Veranstaltungen von Mitarbeitern für Mitarbeiter aktiv teilnehmen, also selbst

einmal referieren. Die Aufzeichnungen des Vortragenden Mitarbeiters können dokumentiert; Skizzen, Zeichnungen, Plakate können fotografiert werden.

### **Ein Methodentraining zum Informieren in der Arbeitssicherheit**

Grundlage eines Methodentrainings zur Informationsvermittlung stellen *vier Säulen der Information* dar: *Strukturieren, Visualisieren, Informieren, Diskutieren*.

Das Training geht dabei bewusst einfach vor. Große theoretische Abhandlungen haben hierin wenig Platz. Vielmehr wird praktisch eingeübt, wie zur Arbeitssicherheit mit dem im Betrieb gebräuchlichen Medien (Flipchart, Pinnwand, Tageslichtprojektor) informiert werden kann. Informationstheorie fließt „zwischen den Zeilen“ beispielsweise bei den Auswertungs- und Feedbackrunden ein.

Das Training besteht aus zwei Seminarteilen:

1. In einem ersten Seminarteil wird von den Teilnehmern trainiert,
  - mit einfachen Mitteln eine Sicherheitsinformation strukturieren
  - ein Flipchart- oder Pinwandplakat und eine Overhead-Folie einfach gestalten
  - mit einfachen Mitteln Skizzen, Bilder, Grafiken erstellen können
  - eine Information präsentieren und zur Diskussion stellen können
  - mit Mitarbeitern im Gespräch ein Thema erarbeiten können
  - ein Fazit ziehen, eine Zielvereinbarung treffen, ein Ergebnis festhalten können
2. In einem zweiten Teil geht es um ein „Train-the-Trainer“, darum, das „Lehren zu lernen“ und ein einfaches Wissensmanagement aufzubauen. Es soll vermittelt werden, wie man
  - Mitarbeiter befähigen kann, eine Sicherheitsinformation selbst vorzubereiten und darzubieten
  - Mitarbeiter bei der Durchführung der Sicherheitsgespräche beraten kann
  - Themen über eine Wissenskarte systematisieren und dokumentieren kann.

### **Fazit**

Auf der Schwelle zur Wissensökonomie und Dienstleistungsgesellschaft bilden sich neue Formen der betrieblichen Information und Kommunikation im Arbeitsalltag heraus. Insgesamt nimmt die Informiertheit der Mitarbeiter zu und Kommunikation verläuft verstärkt auch vertikal (zwischen den Mitarbeitern) – nicht nur horizontal (zum Vorgesetzten und zurück).

All dies bedeutet, dass die Information in der Arbeitssicherheit sich diesen Trends anpassen muss. Denn Sicherheitsinformation sind integrativer Bestandteil des Informationsgeschehens eines Unternehmens und müssen denselben Ansprüchen betrieblicher Kommunikation genügen. Nach Meinung des Autors herrscht aber gerade hier noch eine Praxis vor, die Wissen parallel einer verschwundenen betrieblichen Hierarchie hierarchisch in Sicherheitsunterweisungen vermittelt. Stattdessen brauchen wir

die Kultur eines betrieblichen Wissensmanagements. Dies erfordert ein konsequentes Umdenken des Managements, der Führungskräfte und der Mitarbeiter.

Mit einfachen Möglichkeiten lässt sich erreichen, dass Mitarbeiter Wissen und Sicherheitsinformationen untereinander besser austauschen. Über eine einfache Methode lässt sich Führungskräften und Mitarbeitern vermitteln, wie sie zeitgemäß informieren können. Über eine Wissenskarte lässt sich Informations- und Kommunikationsnetzwerk organisieren. Der Weg dorthin ist einfach, wir müssen es nur wollen.

### Literatur

#### Zum Thema: Lernende Organisation

Senge, Peter M.: Die fünfte Disziplin: Kunst und Praxis der lernenden Organisation. Stuttgart: Klett Cotta, 1996.

#### Zum Thema: Sicherheitskultur

Büttner, Fahlbruch, Wilpert: Sicherheitskultur: Konzepte und Analysemethoden. Heidelberg: Asanger, 1999. Hierin: Begriffsverständnis der Sicherheitskultur S. 38f. und das „Indikatorenmodell zur Sicherheitskultur“ von Ruppert, S. 50 f.

#### Zum Thema: Dienstleistungsgesellschaft, Wissensmanagement, Sustainability

Lehner, Franz / Schmidt-Bleek: Die Wachstumsmaschine: Der ökologische Charme der Ökologie. München: Droemer, 1999.